



ศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

A Study of Ways to Improve Business Strategies of Small and
Medium Enterprises in Lower-Northeastern Region 2

กิตติมา จิ่งสุวดี¹

คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Kittima Cheungsuvadee¹

Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2) ศึกษากลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจในทัศนะของผู้ประกอบการในรอบ 1 ปี และเฉลี่ยในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ในภาคผลิตและภาคการค้า จำนวน 232 ราย ในเขตจังหวัด ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักการบริหารที่ผู้ประกอบการปฏิบัติ สามารถจัดกลุ่มได้ 11 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลต่อผลประกอบการ 1 ปี ได้แก่ (1) กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน (2) กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย (3) กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต (4) กลยุทธ์การเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ และกลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลต่อผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ (2) กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน (3) กลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี (4) กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า

คำสำคัญ: 1) กลยุทธ์การบริหารธุรกิจ 2) ความสามารถในการแข่งขัน 3) ธุรกิจของธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 4) กลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ

Abstract

This research aims to study 1) ways to improve management strategies of Small and Medium Enterprises: SMEs, 2) management strategies that affected 1 year and average 3 years business performances in entrepreneurs' perception. This research is a quantitative research. The selected sample included 232 SMEs in the manufacturing and trading sectors in the lower northeastern region 2. The research findings are 1) The management principles of entrepreneurs' practice could be grouped into 11 strategies, and 2) The management strategies affecting performances for 1 year are: (1) Improving employee efficiency, (2) Stimulating sales, (3) Reducing costs, and (4) Participating in government supports. The results of management strategies affecting performances for an average 3 years are: 1) Participating in government supports, 2) Improving employee efficiency, 3) Developing knowledge and skills in accounting, and 4) Approaching customers.

Keywords: 1) Business strategies 2) Competitiveness of SMEs 3) Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lower-Northeastern Region 2 4) Management Strategies Effecting Business Performances

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบัญชี (Assistant Professor, Department of Accounting)
Email: kittima.c@ubru.ac.th



บทนำ (Introduction)

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) คือ การรวมตัวของชาติในอาเซียน 10 ประเทศ โดยมี ไทย พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา บรูไน เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน จะทำให้มีผลประโยชน์ อำนาจต่อรองต่าง ๆ กับคู่ค้าได้มากขึ้น และการนำเข้า ส่งออกของชาติในอาเซียนก็จะเสรี ภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจทุกระดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจไทย โดยสร้างผลผลิตให้แก่ประเทศมากถึง 1.8 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) อีกทั้ง SMEs ยังก่อให้เกิดการจ้างงานถึง 10.5 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของจำนวนการจ้างงานรวม ตลอดจน SMEs ยังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของภาคการส่งออกของไทย โดยมีมูลค่าการส่งออกถึง 1.7 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 28.4 ของมูลค่าส่งออกรวม นอกจากนี้ SMEs ยังมีบทบาทสำคัญในด้านอื่น ๆ อาทิ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนสร้างเสริมประสบการณ์ และเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ช่วยเชื่อมโยงภาคการผลิตต่าง ๆ จากการเป็นธุรกิจต้นน้ำ ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ และช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำโดยการผลิตที่กระจายตัวไปยังภูมิภาค เป็นต้น (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2011; Darawong, 2013, pp. 39-50)

สถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบัน จะพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ไทยยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในประเทศ ไม่ว่าจะเป็น การแข่งขันที่สูงขึ้น จากจำนวน SMEs ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การดำเนินนโยบายของภาครัฐ เช่น นโยบายเพิ่มรายได้แรงงาน 300 บาท ซึ่งส่งผลให้ SMEs ที่มีอยู่ และที่กำลังเข้ามาสู่ตลาดจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อยกระดับขีดความสามารถ ในการแข่งขัน และสร้างฐานของกิจการให้เข้มแข็ง ขณะที่ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกประเทศก็มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น

ไม่ว่าจะเป็นผล กระทบจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และผลกระทบภายหลังการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่ง SMEs ไทยจะต้องอาศัยจุดแข็งจากความได้เปรียบของการเป็นฐานการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าเกษตรกรรม รายสำคัญของโลก และการเป็นศูนย์กลางโครงข่ายเชื่อมโยงคมนาคมด้านต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อสร้างโอกาสและความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของตนเอง (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2014)

จากการศึกษาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า 1) อุปสรรคด้านเงินทุนในการดำเนินธุรกิจเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดของผู้ประกอบการ SMEs ใน 12 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้สามารถประมาณได้ว่ามีผู้ประกอบการ SMEs มากกว่าร้อยละ 80-90 ไม่สามารถเข้าถึงเงินทุนจากธนาคารและประสบปัญหาด้านหนี้ในระบบ จึงควรส่งเสริมการระดมทุนด้วยระบบสหกรณ์กลุ่มออมทรัพย์ซึ่งเป็นพลังทางสังคมดั้งเดิมที่ควรได้รับการส่งเสริม 2) ขาดแคลนแรงงานในช่วงฤดูการทำ การเกษตรแรงงานภาคเกษตรในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการขยายตัวของกิจการในภาคอุตสาหกรรม และแรงจูงใจในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนจากการขายแรงงานในภาคเกษตร 3) ขาดวิธีการจัดการที่ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการการลงทุนให้เกิดความคุ้มค่า และด้านการพัฒนาศักยภาพการขยายการลงทุน เนื่องจากผู้ประกอบการ SMEs ในพื้นที่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการทางการเงิน การบริหารสินค้าคงคลัง อุปกรณ์และกำลังคน 4) ขาดความรู้เชิงปฏิบัติการ (Know-how's) โดยเฉพาะการไม่สามารถพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ ในการผลิตสินค้าและการให้บริการซึ่งเกิดจากภูมิปัญญาของบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการ พึ่งพาภายนอกและปัญหาด้าน การขาดการออกแบบ พัฒนาสินค้าและบริการ และ 5) ขาดทายาททางธุรกิจผลจากการเคลื่อนย้าย



แรงงานเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ส่งผล
กระทบให้แรงงานฝีมือด้านงานศิลปหัตถกรรม
มีจำนวนลดน้อยลง และขาดหายากในการสืบทอด
ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การทอผ้า การจักสาน
การทำอาหารพื้นเมืองที่เป็นเอกลักษณ์แสดงถึงวิถีชีวิต
ของคนในชุมชน (Office of Small and Medium
Enterprises Promotion, 2010) ผลงานวิจัยของ
นักวิชาการและสถาบันวิจัยส่วนหนึ่ง ระบุว่า ASEAN
SMEs มีแนวโน้มที่จะให้น้ำหนักความสำคัญ กับตลาด
ในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกันเองมากขึ้นในอนาคต
และมากกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ เมื่อเทียบกับประเทศ
นอกกลุ่มแม้จะอยู่ในภูมิภาคเอเชียเหมือนกัน
อย่างไรก็ตาม ASEAN SMEs ในภาพรวม ยังคงเผชิญ
กับประเด็นปัญหาที่ยังรอการแก้ไขและพัฒนา
โดยเร่งด่วน เพื่อปรับตัวสำหรับการรวมตัวเป็น
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างสมบูรณ์หลังจาก
ปี 2558 อันจะส่งผลให้ตลาดของกลุ่มประเทศอาเซียน
รวมกันเป็นตลาดเดียว (Single Market) ซึ่งจะทำให้
บริบทการค้า เน้นธุรกิจของ ASEAN SMEs
เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ประเด็นปัญหาและอุปสรรค
สำคัญที่ ASEAN SMEs ต้องผลักดันดำเนินการ
มีทั้งหมด 4 มิติ ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งทุน (Access
to Finance) ความสามารถทางเทคโนโลยีและ
นวัตกรรม (Technology and Innovative Capability)
ทักษะแรงงาน (Labor Skills) และการเข้าสู่ตลาด
ระหว่างประเทศ (Internationalization) ประเทศ
สมาชิกในประชาคมอาเซียนจึงต้องตระหนักถึง
ประเด็นปัญหาเหล่านี้ และร่วมมือกันอย่างจริงจัง
ในการผลักดันแนวนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อ
ยกระดับประสิทธิภาพของ ASEAN SMEs อย่างเป็น
รูปธรรมและยั่งยืนต่อไป (Wongkaitkhajorn, 2012)

จากการศึกษาแนวคิดของ Porter (2008)
ซึ่งสรุปกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจว่า พลังกดดัน
จากสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อการ
อยู่รอด ได้แก่ 1) สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจเอง
2) สภาพการแข่งขันจากภายนอก 3) สภาพแรงกดดัน
จากคู่แข่งทางอ้อมหรือสินค้าทดแทน 4) อำนาจ
ต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้าให้กับธุรกิจ และ 5)
อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ นอกจากนี้ พอร์ตเตอร์
ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขัน
ทางธุรกิจว่า บริษัทขนาดเล็กต้องอยู่ในตำแหน่งที่

เลียนแบบยากโดยการสร้างความแตกต่างของสินค้า
(Differentiation) หรือเป็นตำแหน่งที่คู่แข่งเลือกที่จะ
ไม่เลียนแบบ นอกจากนี้ ยังต้องทำกำไรโดยมี
ต้นทุนที่ต่ำ (Cost Leadership) รวมทั้งต้องมีการ
เจาะจงตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) (Porter,
2008) ดังนั้น การบริหารธุรกิจในยุค AEC ของ
ผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยการกำหนด
รูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SMEs ในการเข้าสู่
ตลาด AEC ได้แก่ การส่งออก การทำสัญญาผลิต
การให้สิทธิ การขยายแฟรนไชส์หรือการลงทุน
โดยตรงในต่างประเทศ รวมทั้งผู้ประกอบการ SMEs
จะต้องเตรียมความพร้อมด้วยการศึกษาข้อมูล
สภาพแวดล้อมทั่วไป ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงรสนิยม
ของผู้บริโภคในตลาดอาเซียนเพื่อเลือกเข้าสู่ตลาด
ที่ถูกต้อง (Wongkaitkhajorn, 2012) นอกจากนี้
SMEs ของไทยยังต้องเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขัน โดย ประยุกต์จากแนวคิดของ พอร์ตเตอร์
สำหรับธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทยเมื่อเข้าสู่
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว สามารถปรับปรุง
แนวทางการปรับตัวโดยรวม ในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้
1) ปรับปรุงดูแลระบบบัญชีให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้ง
ดูแลการเงิน และอัตราส่วนทางการเงิน ให้อยู่ใน
เกณฑ์ดี เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับสถาบันการเงิน
ในการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้เข้าถึง
แหล่งเงินทุนได้ง่ายแล้ว สถาบันการเงินอาจคิด
ดอกเบี้ยในอัตราที่ลดลงตามความเสี่ยง ให้ SMEs
มีต้นทุนต่ำลงด้วย (Sarapaivanich, 2013, pp. 21-22)
2) สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ หรือ
มุ่งสู่ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) 3) นำแนวคิด
การค้าเน้นธุรกิจภายใต้เศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้
 อาทิ ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และ
มีประสิทธิภาพสูงสุด มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับ
ความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่โลภมากและ
ไม่เน้นทำกำไรระยะสั้น 4) ยกระดับการบริหารงาน
และการดำเนินธุรกิจ สู่มาตรฐานสากล 5) รวมกลุ่ม
ธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้
ลดจุดอ่อน เสริมจุดแข็งซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้
ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น 6) สร้างเครือข่าย
งานวิจัยให้กว้างขวาง (Department of Industry
Promotion, 2012, pp. 11-17)



จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการปรับกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพร้อมสำหรับการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะจังหวัดที่มีชายแดนใกล้กับกลุ่มประเทศอาเซียน เช่น ลาว กัมพูชา และเวียดนาม ซึ่งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ซึ่งได้แก่ จังหวัด ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. ศึกษาแนวทางกลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2
2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารของผู้ประกอบการ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจในรอบ 1 ปี และผลประกอบการเฉลี่ย 3 ปีที่ผ่านมา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (Variable)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ตัวแปรต้น

1.1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ จำนวนการจ้างงาน ที่ตั้งระยะเวลาการดำเนินงาน มูลค่าเงินลงทุนปัจจุบัน อายุ และระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ

1.2 หลักการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิต/ผลิตภัณฑ์ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการบัญชีและการเงิน 4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ และ 6) ด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

2. ตัวแปรตาม

ผลประกอบการของธุรกิจในทัศนะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 1) กำไรที่ได้รับมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการชำระหนี้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4) จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 5) การจ้างงานลูกจ้างหรือพนักงานเพิ่มขึ้น 5) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์หรือรายได้เพิ่มขึ้น

วิธีการศึกษา (Methods)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิตและการค้า ในเขตจังหวัดยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี จำนวนรวม 1,758 ราย (National Statistical Office, 2012)

ผู้วิจัยได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ซึ่งรู้จำนวนประชากร จากการคำนวณโดยใช้สูตร (Srisaard, 2009) จึงได้ทำการเก็บข้อมูลจำนวน 232 รายการ สุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยการจัดชั้นภูมิเป็นรายจังหวัด เป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรของผู้ประกอบการประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ยโสธร 31 ราย ศรีสะเกษ 32 ราย อำนาจเจริญ 39 ราย และอุบลราชธานี 130 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งคำถามเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ 2) หลักการบริหารที่ปฏิบัติ 3) ผลประกอบการในทัศนะของผู้ประกอบการ ปี พ.ศ. 2557 และผลประกอบการโดยรวมในรอบปี พ.ศ. 2554 - 2556 โดยได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความตรงเชิงโครงสร้าง โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 5 ราย เพื่อพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 ราย เพื่อวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด โดยจะพิจารณาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมาก โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading) ของตัวแปรที่มีปัจจัยร่วมแต่ละปัจจัย ที่มีค่า Loading มากกว่า 0.6 (Wanichbancha, 2016) และดำเนินการทดลองใช้แบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลแล้วผู้วิจัยจึงนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา



(Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach, 1990, p. 204) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9206 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และ สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรตาม (Y_1) (ผลประกอบการ 1 ปี) และ (Y_2) (ผลประกอบการเฉลี่ย 3 ปี) กับตัวแปรอิสระ คือกลยุทธ์การบริหารทั้ง 11 กลยุทธ์ ($X_1 - X_{11}$)

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรตาม (Y) กับตัวแปรอิสระ (ผลประกอบการ 1 ปี) และ (ผลประกอบการ 3 ปี) ตัวแปรอิสระ (X) ประกอบด้วย X_1 กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต X_2 กลยุทธ์การควบคุมสินค้าสำเร็จรูป X_3 กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย X_4 กลยุทธ์การจูงใจลูกค้า X_5 กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า X_6 กลยุทธ์การอุดหนุนโหว้ของการรู้ไหลของรายรับและรายจ่าย X_7 การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี X_8 กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน X_9 กลยุทธ์การกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน X_{10} กลยุทธ์การเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ X_{11} การสร้างเครือข่าย

ธุรกิจ พบว่าทุกตัวมีความสัมพันธ์กันที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .416 ถึง .609

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .099 ถึง .661 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันจะต้องมีค่าไม่สูงเกินไป (Field, 2012) คือไม่เกิน .80 เพื่อป้องกันปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้พยากรณ์เป็นตัวแปรที่ดี สามารถนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ผลการศึกษา (Results)

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 325 ชุด และได้ตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามพบว่า มีความสมบูรณ์ของคำตอบอยู่เพียง 232 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 71.38 ข้อมูลของผู้ประกอบที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นร้านค้า/บุคคลธรรมดา จำนวน 154 คน (ร้อยละ 66.4) จำนวนพนักงาน 5-10 คน จำนวน 63 คน (ร้อยละ 27.2) ระยะเวลาดำเนินงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 127 คน (ร้อยละ 54.7) มูลค่าเงินลงทุน 1-5 ล้านบาท จำนวน 69 คน (ร้อยละ 29.7) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาดีกว่า จำนวน 176 คน (ร้อยละ 75.9) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้หลักการบริหารของผู้ประกอบการในภาพรวมดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้หลักการบริหารของผู้ประกอบการในภาพรวม

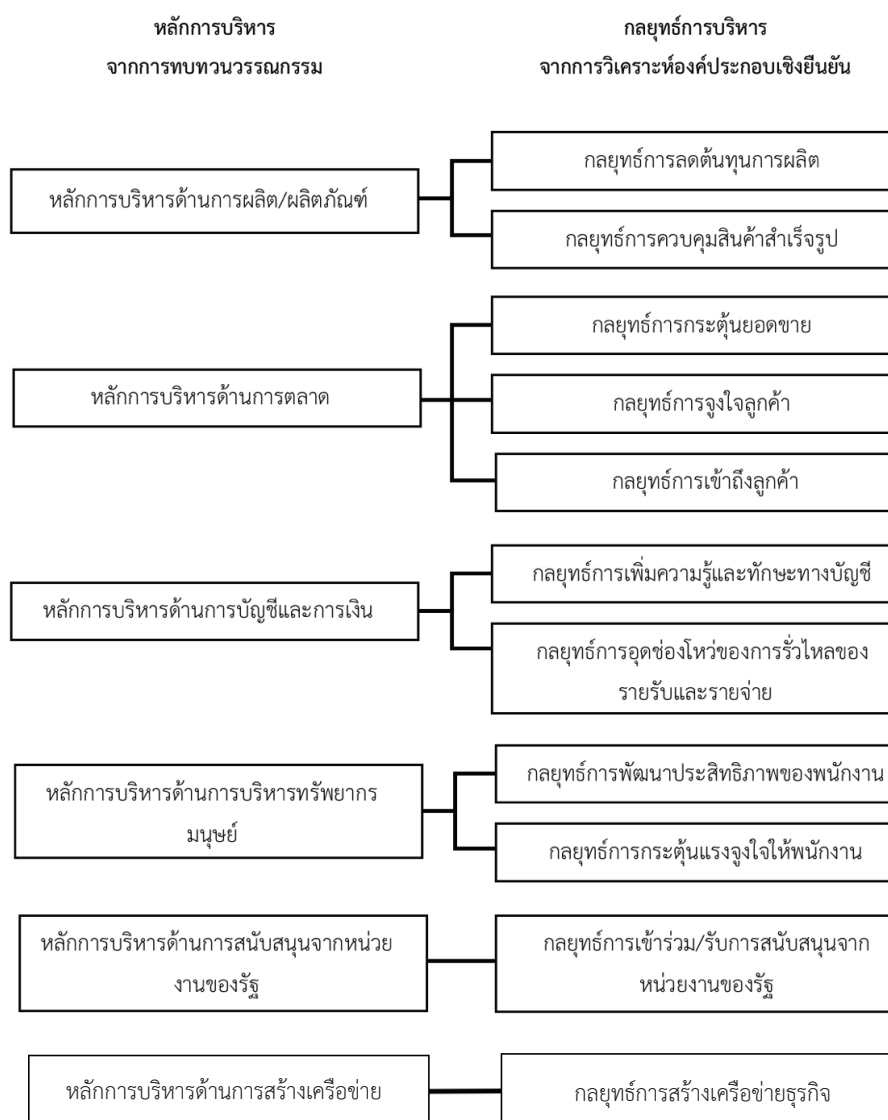
ประเภทของหลักการบริหารที่ปฏิบัติ	ระดับการใช้หลักการบริหาร		
	$\bar{x}$	S	แปลความหมาย
1. หลักการบริหารด้านการผลิต/ผลิตภัณฑ์	3.21	1.04	ปานกลาง
2. หลักการบริหารด้านการตลาด	2.42	.91	น้อย
3. หลักการบริหารด้านการบัญชีและการเงิน	2.89	1.03	ปานกลาง
4. หลักการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.98	.94	ปานกลาง
5. หลักการบริหารด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ	2.68	.94	ปานกลาง
6. หลักการบริหารด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ	2.76	1.05	ปานกลาง



จากตาราง 1 ภาพรวมของการใช้หลักการบริหาร ส่วนมากมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 3 อันดับแรก คือ ด้านการผลิต/ผลิตภัณฑ์ (= 3.21) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (= 2.98) และด้านการบัญชีและการเงิน (= 2.89) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือด้านการตลาด (= 2.42)

จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า หลักการบริหารที่ผู้ประกอบการปฏิบัติ 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านการบัญชีและการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเข้าร่วม/

รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ และด้านการสร้างได้เครือข่ายธุรกิจ 11 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การควบคุมสินค้าสำเร็จรูป กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย กลยุทธ์การจูงใจลูกค้า กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า กลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี กลยุทธ์การอุดหนุนโหวของการร่วไหลของรายรับและรายจ่าย กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน กลยุทธ์การกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน กลยุทธ์การเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ และกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายธุรกิจ แสดงได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 การจัดองค์ประกอบของกลยุทธ์ด้านการบริหาร



จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมหลักการบริหารปฏิบัติ 6 ด้าน คือ

1. หลักการบริหารด้านการผลิต/ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำ การควบคุมสต็อกสินค้าและวัตถุดิบ การลดต้นทุนของสินค้า หรือลดค่าใช้จ่ายในการผลิต

2. หลักการบริหารด้านการตลาด ประกอบด้วย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

3. หลักการบริหารด้านการบัญชีและการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ การหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การใช้ระบบบัญชีที่ดีและทันสมัย การสร้างเครดิตจากพันธมิตรทางการค้า

4. หลักการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจ้างพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มีผลตอบแทนและรางวัลจูงใจพนักงาน มีการประเมินและฝึกอบรมพนักงาน

5. หลักการบริหาร ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย การเข้ารับการฝึกอบรม การขอรับคำปรึกษาขอแนะนำด้านความรู้และเทคโนโลยี การขอรับการสนับสนุนจากองค์กรของรัฐด้านเงินลงทุน การขอรับสิทธิประโยชน์ด้านการลดหย่อนภาษี

6. หลักการบริหารด้านการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย การเข้าร่วมกลุ่มสหกรณ์ การแสวงหาพันธมิตรทางการค้าหรือคู่ค้า การเข้าร่วมเป็นสมาชิกหอการค้า/สภาอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของหลักการบริหารของผู้ประกอบการ สามารถจัดกลุ่มได้ 11 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย แสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำ ควบคุมสต็อกวัตถุดิบ มีการแสวงหาการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต จ้างแรงงานที่มีคุณภาพ เพิ่มการผลิตสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มเดิม เพิ่มการผลิตสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มใหม่ แสวงหาและปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อลดอัตราการเข้าออกของแรงงาน

2. กลยุทธ์ การควบคุมสินค้าสำเร็จรูป ประกอบด้วย วิเคราะห์ทำเลที่ตั้งเพื่อย้ายโรงงานใหม่หรือตั้งสาขาใหม่ ควบคุมการสต็อกสินค้าสำเร็จรูปลดราคาล้างสต็อกสินค้าเพื่อเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้า

3. กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย ประกอบด้วย มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์/วิทยุ/โทรทัศน์/แผ่นพับ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย มีการฝากขายตามร้านค้าอื่น มีการขายทางสื่อออนไลน์

4. กลยุทธ์การจูงใจลูกค้า ประกอบด้วย มีการกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อจูงใจลูกค้า มีการวางขายปลีกหน้าร้าน/ตักแต่งป้ายร้านหรือโรงงาน ให้บริการส่งถึงบ้าน มีการขายส่ง/ให้เครดิตลูกค้า มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ

5. กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า ประกอบด้วย มีการจ้างพนักงานขายเพื่อติดต่อโดยตรงกับลูกค้า เข้าร่วมกิจกรรมการขายกับงานแสดงสินค้า และปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้แปลกใหม่ดึงดูดใจอยู่เสมอ

6. กลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี ประกอบด้วย มีการใช้เทคโนโลยีหรือโปรแกรมสำเร็จรูปในการทำบัญชี มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาทางการบัญชีและการเงิน เข้าร่วมประชุมสัมมนาด้านการเงินและการบัญชี มีการสร้างเครดิตจากพันธมิตรทางการค้า

7. กลยุทธ์การอุดหนุนโหวของการรั่วไหลของรายรับและรายจ่าย ประกอบด้วย แสวงหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ มีการปรับปรุงและบันทึกบัญชีอย่างเป็นระบบ รักษาเงินสดและเงินทุนหมุนเวียนอยู่ในระดับที่เหมาะสมเสมอ มีระบบควบคุมและบันทึกบัญชีลูกหนี้ มีการวิเคราะห์รายรับและรายจ่ายของกิจการอย่างสม่ำเสมอ มีการวิเคราะห์สัดส่วนของรายได้ ค่าใช้จ่าย และอัตราผลตอบแทน

8. กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ประกอบด้วย มีการจ้างพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มีการฝึกอบรมพนักงาน/หรือส่งไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ มีการประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

9. กลยุทธ์การกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน ประกอบด้วย มีการให้รางวัลพิเศษเพื่อจูงใจพนักงานที่มีผลงานดี มีกิจกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจ



ให้แก่พนักงานเพื่อให้รักในองค์กร มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้สวัสดิการ/ค่ารักษาพยาบาล/ค่าเช่าบ้าน/ที่พักอาศัย เจ้าของกิจการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาเพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล

10. กลยุทธ์การเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย ขอรับการแนะนำ/ข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐ ขอการสนับสนุน/การประกันด้านการส่งออก เข้ารับการสนับสนุนด้านเงินลงทุน/เงินกู้/ดอกเบี้ยต่ำ ขอรับสิทธิประโยชน์ด้านการลดหย่อนภาษีการค้า/เครื่องจักร เข้าร่วมโครงการพัฒนา/รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ เข้ารับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

11. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายธุรกิจ ประกอบด้วย เข้าร่วมกลุ่มสหกรณ์/วิสาหกิจชุมชน

เข้าร่วมสมาคมระดับท้องถิ่นที่ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม เข้าร่วมเป็นสมาชิกหอการค้า/สภาอุตสาหกรรม เข้าร่วมสมาคม/องค์กร/หน่วยงานการการกุศล มีการแสวงหาพันธมิตรทางการค้าหรือหาคู่ค้า

ขั้นต่อไปจะนำกลยุทธ์ ทั้ง 11 กลยุทธ์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ ไปวิเคราะห์ หาความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ และผลประกอบการ (ในทัศนะของผู้ประกอบการ) ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา และเนื่องจากปี พ.ศ. 2557 เป็นปีที่เกิดภาวะเศรษฐกิจต่ำเพราะมีการผันผวนทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองมาก ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลผลประกอบการเฉลี่ยย้อนหลังไป 3 ปีด้วย เพื่อให้ทราบข้อมูลผลประกอบการในที่ใกล้เคียงกับภาวะปกติ ให้มากที่สุดดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ผลประกอบการในทัศนะของผู้ประกอบการย้อนหลัง 1 ปี และ ผลประกอบการย้อนหลังไป 3 ปี

ตัวชี้วัดผลประกอบการ	ผลประกอบการ 1 ปี (2557)		ผลประกอบการเฉลี่ย 3 ปี (2554-2556)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
1. กำไรที่ได้รับมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2.52	1.23	2.00	1.13
2. ความสามารถในการชำระหนี้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2.85	1.29	2.34	1.21
3. ยอดขายสินค้าของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2.50	1.13	2.07	1.19
4. มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2.58	1.14	2.10	1.14
5. จำนวนการจ้างงาน ลูกจ้างหรือพนักงานเพิ่มขึ้น	2.52	1.18	1.99	1.20
6. อัตราการเติบโตของสินทรัพย์หรือรายได้	2.55	1.14	2.09	1.16
ภาพรวม	2.58	1.18	2.50	1.17

หมายเหตุ: ระดับ 4.51 - 5.00 หมายความว่า ผลประกอบการเพิ่มขึ้น มากที่สุด

ระดับ 3.51 - 4.50 หมายความว่า ผลประกอบการเพิ่มขึ้น มาก

ระดับ 2.51 - 3.50 หมายความว่า ผลประกอบการเพิ่มขึ้น ปานกลาง

ระดับ 1.51 - 2.50 หมายความว่า ผลประกอบการเพิ่มขึ้น น้อย

ระดับ 1.00 - 1.50 หมายความว่า ผลประกอบการเพิ่มขึ้น น้อยที่สุด



จากตาราง 2 ทิศนะของผู้ประกอบการต่อผลประกอบการ 1 ปี เฉลี่ย (พ.ศ. 2557) พบว่า ผลประกอบการ ในทิศนะของผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง (2.51-3.50) เรียงลำดับค่าคะแนน 3 อันดับแรกคือ ความสามารถในการชำระหนี้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2.85) รองลงมาคือ ธุรกิจมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2.58) และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์หรือรายได้ (2.55) ส่วนผลประกอบการเพิ่มขึ้นในระดับน้อยคือ ยอดขายสินค้าของธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2.50)

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเมื่อให้ตัวแปรอิสระคือ กลยุทธ์การบริหารและผลประกอบการในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา เป็นตัวแปรตามโดยวิธี Stepwise จากทั้งหมดมีตัวแปรอิสระ 11 ตัว พบว่ามีเพียง 4 ตัวแปรที่มีผลต่อผลประกอบการ ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ สามารถร่วมกันทำนายผลประกอบการในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมาได้ ร้อยละ 32.6 ($R^2_{adj} = .326$) มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ผลประกอบการในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมาโดยมีค่าคงที่ = .564 เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .564 + .187 (\text{กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน}) + .177 (\text{กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย}) + .173 (\text{กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต}) + .183 (\text{กลยุทธ์ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ})$$

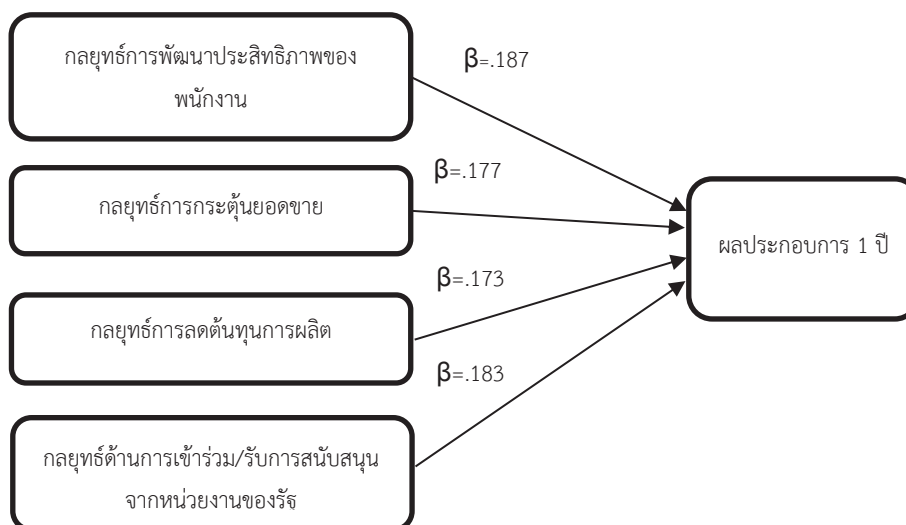
เมื่อเพิ่มกลยุทธ์ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐขึ้น 1 หน่วย ผลประกอบการจะเพิ่มขึ้น .183 หน่วย โดยที่ค่าตัวแปรอื่น ๆ คงที่ ดังแสดงในภาพ 2

จากตาราง 3 ผลประกอบการย้อนหลัง 3 ปี เฉลี่ย ในทิศนะของผู้ประกอบการ (พ.ศ. 2554-2556) พบว่า ผลประกอบการ อยู่ในระดับน้อย ซึ่งอยู่ในช่วง 1.51-2.50 สามอันดับแรกที่มีผลผลประกอบการเพิ่มขึ้นมาก ได้แก่ ความสามารถในการชำระหนี้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2.34) รองลงมาคือ ธุรกิจมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2.10) และอัตราการเติบโตของสินทรัพย์หรือรายได้ (2.09) ส่วนที่มีผลประกอบการเพิ่มขึ้นน้อยที่สุดคือ จำนวนการจ้างงานลูกจ้างหรือพนักงานเพิ่มขึ้น (1.99)

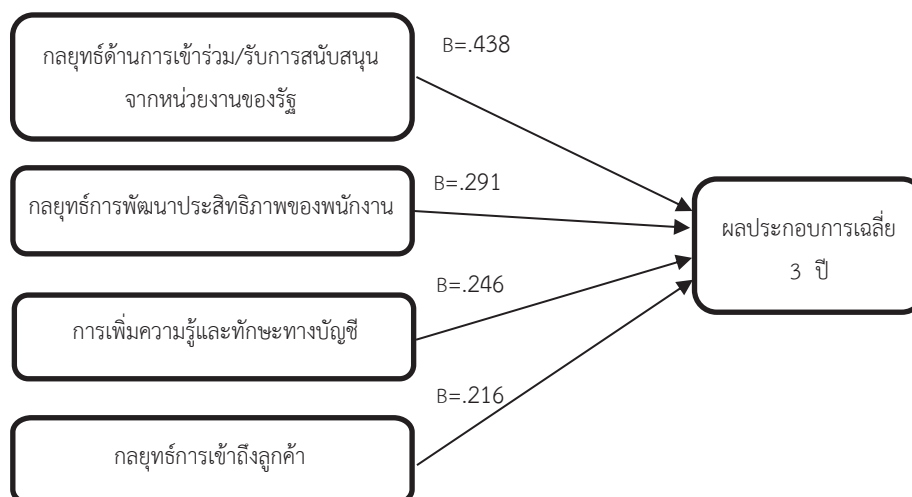
การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เมื่อให้ตัวแปรอิสระคือ กลยุทธ์การบริหาร และผลประกอบการในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นตัวแปรตาม โดยวิธี Stepwise จากทั้งหมดมีตัวแปรอิสระ 11 ตัว พบว่ามีเพียง 4 ตัวแปรที่มีผลต่อผลประกอบการ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า สามารถร่วมกันทำนายผลประกอบการในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ได้ร้อยละ 34.4 ($R^2_{adj} = .344$) มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อนำตัวแปร 4 ตัว ที่สามารถพยากรณ์ผลประกอบการในรอบ 3 ปี โดยมีค่าคงที่ = .568 เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .568 + .438 (\text{กลยุทธ์ด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐขึ้น}) + .291 (\text{กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน}) + .246 (\text{กลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี}) + .216 (\text{กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า}) \text{ ดังแสดงในภาพ 3}$$



ภาพ 2 กลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลต่อผลประกอบการในรอบ 1 ปี



ภาพ 3 กลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลต่อผลประกอบการย้อนหลังเฉลี่ย 3 ปี

อภิปรายผล (Discussion)

กลยุทธ์การบริหารด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสิทธิภาพความรู้ หรือทักษะของพนักงาน มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอาจทำได้โดยการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงาน หรือพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการอบรมขึ้นร้อยละ 10 ผลประกอบการในภาพรวมก็จะเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนตามกัน ซึ่งสอดคล้องกันไปทาง

เดียวกับการศึกษาของ Srikrajang, Sirisugandha and Chotivanich (2016, pp. 155-157) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การตลาดภายใน ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ Chotivanich (2014, pp. 161-162) พบว่า คุณภาพการให้บริการของพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความภักดี อันมีผลจากการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้นของกิจการ นอกจากนี้ ในงานวิจัยของ Chiarakul, Panomlertmongkol and Pomsuwan (2013, pp. 55-70) ศึกษาปัจจัยความสามารถในการประกอบการ



ที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรงของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ดี มีการเน้นการอบรม พัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งในระดับบริหารและพนักงาน มีการกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการให้จูงใจและมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์การบริหารด้านการกระตุ้นยอดขาย ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เนื่องจากการกระตุ้นยอดขายเป็นเป้าหมายหลักของธุรกิจที่จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น จึงส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ Pongwiritthon and Pakvipas (2015, pp. 14-15) ศึกษาสถานการณ์ด้านการตลาดควรมุ่งเน้น การลงโฆษณาให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และการเจาะตลาดเป้าหมายที่ยังไม่ชัดเจน อีกทั้งการศึกษาของ Phorncharoen (2016, pp. 1-17) พบว่า การพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการสามารถขยายไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ และเป็นแนวทางเดียวกับการศึกษาของ Kiumarsi, et al. (2014, pp. 2101-2107) ที่พบว่ากลยุทธ์การตลาดในการเพิ่มยอดขายธุรกิจขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย ซึ่งประกอบด้วย การบรรจุภัณฑ์ การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดและกลยุทธ์การโฆษณาที่เหมาะสม การเพิ่มศูนย์การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายให้แก่ตัวแทนจำหน่าย ส่งผลต่อการประกอบการของธุรกิจ

กลยุทธ์การบริหารด้านการลดต้นทุนการผลิต ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลกับหน่วยการผลิตเนื่องจากถ้าผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุน เช่น ด้านวัตถุดิบ แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลงก็จะส่งผลให้สัดส่วนของกำไรเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Khasasin, Piriyakul and Khantanapha (2016, pp. 1-5) ค้นพบว่า ปัจจัยด้านขอบข่ายการแข่งขัน และศักยภาพองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างทางการตลาด การจัดการ

ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความรู้ในการทำงาน อีกทั้งพบในการศึกษาของ Rifai, et al. (2016, pp. 52-59) ศึกษาเรื่องความพร้อมในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศอินโดนีเซียที่เข้าสู่การค้าในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะทำให้ผลประกอบการของธุรกิจดีขึ้น

กลยุทธ์การบริหารด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ทั้งนี้เป็นเพราะในการทำธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินงานได้โดยขาดความร่วมมือจากภาครัฐ เพราะมีการแข่งขันทางธุรกิจกันสูง และภาครัฐเองก็มีนโยบายที่จะส่งเสริมธุรกิจ SMEs ให้อยู่รอดและเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับ Kaewkumkong (2012, pp. 95-100) ได้ศึกษาโอกาสและช่องทางการค้าของ SMEs ไทยในตลาดกัมพูชา พบว่าเนื่องจาก SMEs ไทยมีเงินทุนน้อยในการศึกษาตลาด ดังนั้น ภาครัฐจึงควรช่วยเปิดโอกาสให้ได้สัมผัสตลาดในพื้นที่จริง เพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจทางการค้า การลงทุน และสังคมวัฒนธรรม เป็นการสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง และเห็นความสำคัญ และศักยภาพของตลาดกัมพูชา โดยเพิ่มการจัดกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับ SMEs เช่น กิจกรรม Business Trip, Business Matching, Field Study หรือกิจกรรมประชุมสัมมนาที่ไทยร่วมจัดกับกัมพูชา เป็นต้น สอดคล้องกับ Rifai, et al. (2016, pp. 52-59) พบว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนและออกนโยบายที่ทำให้กระบวนการค้ามีความราบรื่นมากขึ้น เพื่อทำให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศอินโดนีเซียที่เข้าสู่การค้าในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กลยุทธ์การบริหารด้านกลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่ากลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า ประกอบด้วย การจ้างพนักงานขายเพื่อติดต่อโดยตรงกับลูกค้า การเข้าร่วมกิจกรรมการขายกับงานแสดงสินค้า และการปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้แปลกใหม่ดึงดูดใจอยู่เสมอ อาจเป็นเพราะ



การทำธุรกิจสมัยใหม่ต้องเข้าถึงลูกค้าให้มากที่สุด เช่น การขายของออนไลน์ นำเสนอสินค้า และส่งสินค้าถึงบ้านลูกค้าโดยตรงและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Leelahongjutha and Worawinchai (2012, pp. 95-100) พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยถือเกณฑ์เทคโนโลยี การให้บริการลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์การจัดจำหน่ายและอื่น ๆ ซึ่งมีความหมายสำหรับลูกค้าเมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขึ้นเต็มใจและพร้อมที่จะซื้อในราคาที่สูงประโยชน์จากกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้คือความภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น สินค้าแบรนด์ไทยเครื่องสำอางตรากรีนทัช (Greentouch) ตราโลแลน (Lolane) เป็นที่นิยมในตลาด AEC เช่น ประเทศพม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และการให้บริการที่โดดเด่นของร้านกาแฟทรู (True Coffee) ในประเทศลาว

กลยุทธ์การบริหารด้านกลยุทธ์การเพิ่มความรู้ และทักษะทางบัญชี ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เพราะงานบัญชีเป็นเรื่องสำคัญที่จะควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย ยอดขาย ผลกำไร ตลอดจนการเสียภาษี การประหยัดภาษี การทำบัญชีเพื่อขอกู้เงินจากสถาบันการเงินมาลงทุนในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Nanakorn, et al. (2016, pp. 124-125) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในด้านการผลิต การตลาด การวางแผน การเงิน การบัญชี พบว่าควรปฏิรูปกระบวนการธุรกิจโดยเน้นการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี และสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาสินค้า ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถทางการค้า การลงทุนของผู้ประกอบการ SMEs ในกรุงเทพมหานคร ในบริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการศึกษาของ Sirivanh, Chaikew and Meta (2013, pp. 214-219) ที่ได้ศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างของการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน สปป.ลาว และ Amage, Rinthaisong and Songsom (2014, pp. 221-225) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของผู้ประกอบการค้าขายแดนไทย-มาเลเซียภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ส่วนประกอบสำคัญของการเติบโตในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือการมีข้อได้เปรียบ

ในการแข่งขัน และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การบริหารที่มีผลต่อผลประกอบการของธุรกิจไม่ว่าจะพิจารณาจาก 1 ปี ย้อนหลัง หรือ 3 ปีย้อนหลัง จะมี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การบริหารด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน และกลยุทธ์การบริหารด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ จะมีผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เสมอไม่ว่าภาวะเศรษฐกิจจะเป็นเช่นไร

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. จากผลการวิเคราะห์การใช้หลักการบริหารของผู้ประกอบการพบว่าการใช้หลักการบริหารแต่ละด้านมีข้อสรุป คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ควรคำนึงถึงการสรรหาสินค้าตัวใหม่มาเพิ่มเพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้น และสามารถทำกำไรได้มากขึ้น ด้านการตลาด ควรปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้แปลกใหม่ดึงดูดใจเสมอ ด้านการบัญชีและการเงิน ควรขอคำปรึกษาได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการควบคุมทั้งทางด้านต้นทุนสินค้าการรั่วไหลและเพื่อการคำนวณภาษีที่ถูกต้องและประหยัดภาษี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรักต่อองค์กร และอยู่กับธุรกิจด้วยความจงรักภักดี ด้านการเข้าร่วมหรือรับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ควรแสวงหาข้อมูลให้มากขึ้นภาครัฐเองก็ต้องมีการจัดประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงผู้ประกอบการในระดับท้องถิ่นให้มากขึ้น และด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ควรตระหนักถึงความสำคัญในด้านนี้ว่าการทำธุรกิจสมัยใหม่ไม่สามารถทำตามลำพังได้ต้องอาศัยเครือข่ายธุรกิจช่วยกันและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้การแข่งขันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารซึ่งพบว่า มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเป็นกลุ่มได้ 11 กลยุทธ์ ตามลำดับดังนี้

2.1 กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการโดยตรงในรอบ 1 ปี



ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำ การควบคุมปริมาณของวัตถุดิบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมมีการจ้างแรงงานที่มีคุณภาพ มีการแสวงหาการลงทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิต มีการเพิ่มการผลิตสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มเดิมหรือการนำสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มเดิมมาขายมีการเพิ่มสินค้าตัวใหม่ในกลุ่มใหม่มีการปรับปรุงเทคโนโลยีในการขายและการผลิตและควรมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน

2.2 กลยุทธ์การควบคุมสินค้าสำเร็จรูป ผู้ประกอบการควรมีการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งเพื่อขายสินค้าหรือผลิตสินค้าว่าเหมาะสมหรือไม่เพียงใด มีการควบคุมปริมาณสินค้าสำเร็จรูปไม่ให้มากหรือน้อยเกินไปมีการลดราคาเพื่อล้างสต็อกสินค้าและเพิ่มอัตราหมุนเวียนของสินค้าเพื่อให้สินค้าใหม่และทันสมัยอยู่เสมอ

2.3 กลยุทธ์การกระตุ้นยอดขาย ผู้ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรงในรอบ 1 ปี ดังนั้น ประกอบการควรมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งสมัยใหม่นี้ควรมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์หรือแม้แต่ขายสินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเป็นบางครั้งบางคราวหรืออาจมีการฝากขายตามร้านค้าอื่น

2.4 กลยุทธ์การจูงใจลูกค้าผู้ประกอบการควรใช้วิธีกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจลูกค้ามีการวางขายปลีกหน้าร้านมีการตกแต่งป้ายร้านหรือโรงงานให้ดึงดูดใจลูกค้าหรือเป็นที่สังเกตได้อย่างชัดเจนมีการให้บริการส่งถึงบ้านมีการให้เครดิตหรือให้ราคาพิเศษกรณีขายส่ง มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และมีการแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.5 กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า ผู้ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรงในรอบ 3 ปี ดังนั้น ประกอบการควรมีการจ้างพนักงานขายเพื่อติดต่อโดยตรงกับลูกค้า มีการเข้าร่วมกิจกรรมการขายกับงานแสดงสินค้าเช่นงาน โอท็อป งานออกร้านต่าง ๆ หรืองานประจำปี มีการปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้แปลกใหม่ดึงดูดใจอยู่เสมอ

2.6 กลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรง

ในรอบ 3 ปี ดังนั้น ผู้ประกอบการควรมีการใช้เทคโนโลยีเช่นโปรแกรมสำเร็จรูปในการทำบัญชีมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาทางการบัญชีและการเงิน มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาด้านการเงินและการบัญชีอย่างสม่ำเสมอ และมีการสร้างเครดิตจากพันธมิตรทางการค้า

2.7 กลยุทธ์การอุดหนุนโหว่ของการรั่วไหลของรายรับและรายจ่าย ผู้ประกอบการควรมีการแสวงหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำหรือมีดอกเบี้ยต่ำ มีการปรับปรุงและบันทึกบัญชีอย่างเป็นระบบ มีการรักษาเงินสดและเงินทุนหมุนเวียนอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีระบบควบคุมและบันทึกบัญชีทุกหน่ออย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบันตลอดเวลา มีการวิเคราะห์รายรับและรายจ่ายของกิจการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจะได้แก้ไขข้อบกพร่องได้ทันท่วงที และมีการวิเคราะห์สัดส่วนของรายได้ค่าใช้จ่ายและอัตราผลตอบแทน ทุกระยะ

2.8 กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรงทั้งในรอบ 1 ปี และ 3 ปี ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีการจ้างพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มีการฝึกอบรมพนักงานหรือส่งไปฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้ มีการประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

2.9 กลยุทธ์การกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน ผู้ประกอบการควรมีการให้รางวัลพิเศษเพื่อจูงใจพนักงานที่มีผลงานดี มีกิจกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานเพื่อให้รักและภักดีต่อองค์กร มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการให้สวัสดิการเช่นค่ารักษาพยาบาลค่าเช่าบ้านพักหรือให้ที่พักอาศัยให้เบียดเบียน และตัวเจ้าของกิจการเองควรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนางานบริหารบุคคล ทุกระยะ

2.10 กลยุทธ์การเข้าร่วมหรือการรับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประกอบการโดยตรงทั้งในรอบ 1 ปี และ 3 ปี ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการควรมีการเข้าขอรับการแนะนำวิเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐ การขอรับการสนับสนุนการประกันด้านการส่งออก การขอรับการสนับสนุนเงินลงทุนหรือเงินกู้หรือขออยู่ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การขอรับสิทธิประโยชน์ด้านการ

ลดหย่อนภาษีการนำเข้าเครื่องจักร การเข้าร่วมโครงการพัฒนาหรือรับค่าปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ และเข้ารับการฝึกอบรมด้านความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งจากภาครัฐและจากภาคเอกชน

2.11 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายธุรกิจ ผู้ประกอบการควรตระหนักและปฏิบัติในด้านต่อไปนี้ ได้แก่ การเข้าร่วมกลุ่มสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชน การเข้าร่วมสมาคมระดับท้องถิ่นเพื่อทำประโยชน์ให้ส่วนรวม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกหอการค้าหรือสภาอุตสาหกรรม การเข้าร่วมสมาคมองค์กรหรือหน่วยงานการกุศล มีการแสวงหาพันธมิตรทางการค้าหรือหาคู่ค้า เพื่อประโยชน์ต่อธุรกิจและเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลประโยชน์ของธุรกิจของผู้ประกอบการในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 โดยตรงทั้งในรอบ 1 ปี และ 3 ปี ได้แก่ (1) กลยุทธ์การบริหารด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานให้มากขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นร้อยละที่เพิ่มขึ้น ควรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง เช่น ส่งไปฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และเพิ่มทักษะความรู้ความชำนาญให้มากขึ้น ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (2) กลยุทธ์การบริหารด้านการกระตุ้นยอดขาย เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรหาวิธีการกระตุ้นยอดขายด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้า โดยการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ การผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ให้ทันสมัย การเปลี่ยนโฉมองค์กรใหม่ (Rebranding) การกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น โดยการส่งเสริมการขายด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ลดแลกแจกแถม หรือสร้างตัวแทนขาย (MLM : Multi-level Marketing) (3) กลยุทธ์การบริหารด้านการลดต้นทุนการผลิต เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงกับผลประโยชน์ ดังนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาให้รอบครอบ โดยหาทางลดต้นทุนด้านต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ ควรคำนึงถึงราคาและคุณภาพ ด้านแรงงานต้องแสวงหาแรงงานที่มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ และต้องมีการวางแผนป้องกันการขาดแคลนแรงงาน

รวมทั้งควบคุมและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต/ขาย หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารอย่างเป็นระบบ (4) กลยุทธ์การบริหารด้านการเข้าร่วม/รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการไม่ควรเพิกเฉย หน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุน เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 7 สำนักงานพัฒนาชุมชน ศูนย์ส่งเสริมการเกษตร ผู้ประกอบการหลายรายไม่ได้เข้าร่วมหรือรับการช่วยเหลือ เนื่องจากคิดว่าเป็นการเสียเวลาและได้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า หรือกลัวว่าความลับทางการค้าของตนจะรั่วไหล ซึ่งเป็นการเข้าใจที่ผิด (5) กลยุทธ์การบริหารด้านกลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับโลกปัจจุบัน ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายทุกระดับ เช่น การขายของผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การมีสินค้าหลายระดับ ขนาด ราคา เพื่อเข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด (6) กลยุทธ์การบริหารด้านกลยุทธ์การเพิ่มความรู้และทักษะทางบัญชี เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องพิจารณาเพราะระบบบัญชีเป็นเครื่องชี้วัดและเป็นตัวควบคุมผลประโยชน์ของธุรกิจในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการบันทึกต้นทุนการผลิต การขาย ระบบภาษี การควบคุมกำไร ตลอดจนการอุดหนุนของ การรั่วไหลทั้งด้านรายรับและรายจ่าย ดังนั้น ผู้ประกอบการควรยอมลงทุนหรือเพิ่มงบประมาณในด้านเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบบัญชี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(Suggestions for Future Research)

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีข้อที่น่าสนใจและนำไปศึกษาต่อในเรื่องต่อไปนี้

1. ศึกษากลยุทธ์การบริหารสำหรับธุรกิจประเภทให้บริการ
2. ศึกษาความต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2
3. ศึกษาปัญหาและความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



บรรณานุกรม (Bibliography)

- Amage, N., Rinthaisong, I. and Songsom, A. (2014). Factors influencing to behavioral competency for competitiveness and success of Thai - Malaysia border trade entrepreneurs to support AEC. **Journal of Management Research**, 6(2), 221-231.
- Chiarakul, T., Panomlertmongkol, N. and Pomsuwan, S. (2014). The Thai condiment entrepreneurs' competency to the market competition in the ASEAN Economic Community (AEC). **HCU Business Review**, 6(2), 55-74.
- Chotivanich, P. (2014). Service quality, satisfaction and loyalty of full service domestic flight in Thailand. **The International Journal of Arts and Sciences**, 7(3), 161-169.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychology testing** (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Darawong, C. (2013). Key success factors of new product development to cope with AEC. **Journal of Business, Economics and Communications**, 8(1), 39-50.
- Department of Industry Promotion. (2012). Preparing SMEs for ACE ASEAN Economic Community. **Industrial Journal**, 54(1), 11-17.
- Field, A. (2012). **Discovering statistics using SPSS: (and Sex and Drugs and Rock'n'roll)**. Los Angeles: SAGE.
- Kaewkumkong, A. (2012). Opportunities and market channels of Thai SME in Cambodia. **Journal of Mekong Societies**, 8(1), 95-113.
- Khasasin, R., Piriyaikul, R. and Khantanapha, N. (2016). Firm performance and entrepreneurial competency, competitive scope and firm capability. **Kasem Bundit Journal**, 17(1), 1-21.
- Kiumarsi, S., Jayaraman, K., Salmi-Mohd-Isa, S. M. and Varastegani, A. (2014). Marketing strategies to improve the sales of bakery products of small-medium enterprise (SMEs) in Malaysia. **International Food Research Journal**, 21(6), 2101-2107.
- Leelahongjutha, P. and Worawinchai, L. (2012). Strategies for entrepreneur in SMEs to enter AEC Markets. **Executive Journal**, 32(4), 95-102.
- Na-nakorn, S., Vitchuta, C., Toprayoon, Y. and Chaobanpho, Y. (2016). Trade and investment performance development of the SMEs operators in Bangkok in the ASEAN economic community context. **Rajapark Journal**, 10(19), 124-136.
- National Statistical Office. (2012). **Ubonratchathani statistical office: Industrial census**. Retrieved March, 15, 2016, from http://ubon.nso.go.th/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=506
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2010). **The white paper on Small and Medium Enterprises of Thailand in 2009 and Trends 2010**. Retrieved July, 27, 2016, from <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2011). **Overview of the distribution of small and medium enterprises**. Retrieved July, 27, 2017, from http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.220



- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2014). **White paper on Small and Medium Enterprises of Thailand in 2014**. Retrieved July, 20, 2016, from http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2014/08aug/SMEs_all_ORcode.pdf
- Phorncharoen, I. (2016). An OTOP E-commerce system development for expanding the ASEAN economic community. **Journal of Industrial Technology Ubon Ratchathani Rajabhat University**, 6(2), 1-17.
- Pongwiritthon, R. and Pakvipas, P. (2015). Guideline of marketing strategy development of the spa Sauna business and Thai wisdom to promote the tourism industry of Doi Pu Meun. **Panyapiwat Journal**, 7(Special edition), 14-23.
- Porter, M. E. (2008). **On competition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Rifai, M., Indrihastuti, P., Sayekti, R. N. S. and Gunawan, C. I. (2016). Competitive readiness from Indonesia's Small and Medium Industry (SME) in dealing with ASEAN economic community. **International Journal of Advanced Research**, 4(4), 52-59.
- Sarapaivanich, N. (2013). The financial statement quality of Small and Medium Enterprises in Thailand. **Journal of Business, Economics and Communications**, 8(2), 21-30.
- Sirivanh, T., Chaikew, A. and Meta, M. (2013). Growth of Small and Medium Enterprises in the Lao people's democratic republic: A structural equation modeling study. **International Journal of Business and Social Science**, 4(2), 214-219.
- Srikrajang, J., Sirisugandha, T. and Chotivanich, P. (2016). Impact of internal strategic marketing, job satisfaction and organizational commitment toward employee performance of Thai private hospitals. **Journal of Yala Rajabhat University**, 11(1), 155-171.
- Srisaard, B. (2009). **Research on measurement and evaluation**. Bangkok: Suweeriyasan.
- Wanichbancha, K. (2016). **Statistical analysis: Statistic for research and management**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Wongkaitkhajorn, S. (2012). **The essential development of ASEAN SMEs**. Retrieved August, 20, 2015, from <http://www.thai-aec.com/800>